

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione
Aldo Pahor

e p.c.

Al Direttore Generale
Dott.ssa Maria Teresa Agosti

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA ITIS

Via Pascoli, 31
34129 TRIESTE

RELAZIONE CONCLUSIVA DEL CICLO PERFORMANCE 2025 DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E DELLA DIREZIONE GENERALE DELL'AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA ITIS DI TRIESTE

◆ **Premessa di metodo**

La presente relazione fornisce un quadro conclusivo del ciclo di performance del personale dirigenziale e della Direzione Generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste per l'anno 2025. Essa analizza sinteticamente gli esiti e gli effetti ottenuti, identifica le criticità riscontrate e valuta le strategie adottate. Sono inoltre presentate conclusioni e raccomandazioni finalizzate al miglioramento delle performance, in linea con gli indirizzi della Presidenza e del Consiglio di Amministrazione in carica.

La relazione è costruita anche in logica di continuità rispetto al ciclo 2024, di cui si dà conto in apposita sezione dedicata al follow-up delle raccomandazioni formulate lo scorso anno dall'OIV. L'OIV ha richiesto di esaminare, nel corso delle audizioni, eventuali lamentele formalizzate dall'utenza o dagli stakeholder, nonché un elenco delle situazioni di maggiore criticità registrate (incidenti, eventi straordinari, contenziosi) intervenute nel perimetro temporale dell'esercizio.

◆ **Contesto di osservazione**

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha esaminato le attività svolte dalle diverse Aree nel periodo di riferimento, la documentazione relativa ai progetti strategici e individuali, le audizioni della dirigenza e della Direzione Generale, nonché la relazione di consuntivo trasmessa dalla Direzione Generale (prot. ASP ITIS n. 2545 del 7 aprile 2026) recante la rendicontazione degli obiettivi strategici 2025 approvati dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 46 del 19 dicembre 2024. Sono stati altresì considerati il contesto organizzativo, la strategia aziendale desunta dai documenti di programmazione e dal PIAO e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi.

Rispetto all'esercizio 2024, che aveva visto un significativo turnover nell'assetto dirigenziale, il 2025 si caratterizza per una sostanziale stabilità della dirigenza e del Direttore Generale, il che ha consentito il pieno dispiegamento degli indirizzi programmatici 2025-2027 e il consolidamento di molte linee d'azione già avviate lo scorso anno.

❖ **Obiettivi aziendali**

Agli obiettivi strategici si affiancano gli obiettivi operativi. Gli indicatori di risultato adottati permettono di esprimere i risultati attesi in fase di attuazione degli obiettivi, risultando documentati nei report analizzati. Nel caso di relazioni carenti di indicatori, il sottoscritto ha provveduto a verificare:

- ✓ gli eventi verificatisi nel perimetro temporale dell'esercizio finanziario, dalla fase di assegnazione degli obiettivi fino all'approvazione del conto consuntivo;
- ✓ la coerenza tra gli esiti degli obiettivi e quanto documentato negli altri piani e programmi aziendali (ricavabili dai colloqui con il Direttore Generale e dalla documentazione in AT e pubblicata all'albo);
- ✓ la natura degli obiettivi, distinguendo tra meri adempimenti amministrativi di attività ordinaria e quelli che includono una misurazione del miglioramento atteso;
- ✓ la distinzione tra obiettivi di destinazione della spesa e obiettivi di risultato atteso;
- ✓ la chiarezza degli obiettivi, valutando se siano generici o se siano state predisposte condizioni per una misurazione precisa dell'attività svolta.

L'analisi condotta dall'OIV consente di affermare che gli obiettivi strategici assegnati nel 2025 risultano pragmatici e focalizzati su azioni di sviluppo strutturale, mentre gli indicatori adottati appaiono adeguati e performanti. Anche gli obiettivi operativi risultano concreti e orientati al raggiungimento di risultati tangibili. Si segnala, quale mera osservazione redazionale da correggere nel ciclo 2026, il duplice impiego dell'etichetta «Obiettivo strategico n. 6» e l'assenza di un obiettivo n. 4 nella numerazione della relazione della Direzione Generale; si suggerisce la riconduzione ad una numerazione sequenziale univoca.

❖ **Continuità con il ciclo 2024 e follow-up delle raccomandazioni OIV**

Un tratto qualificante del ciclo 2025 è il significativo grado di attuazione degli indirizzi e delle raccomandazioni formulate dall'OIV nella Relazione conclusiva del ciclo 2024, datata Trieste 26 marzo 2025. Si dà conto, di seguito, delle principali linee di continuità virtuosa tra i due cicli.

- ✓ **Rafforzamento della pianificazione strategica:** rispetto alla raccomandazione di sviluppare piani strategici di lungo periodo, l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione degli indirizzi programmatici 2025-2027 e la loro declinazione in undici indirizzi strategici con correlati obiettivi strategici e operativi costituisce un avanzamento sostanziale. L'intervento di adeguamento antincendio della Pia Casa — per un impegno complessivo di circa 5 milioni di euro — si configura come programma pluriennale strutturato, con Conferenza dei Servizi decisoria indetta nel 2025 e avvio della gara per la manutenzione straordinaria dell'impianto di rivelazione incendi.
- ✓ **Promozione dell'innovazione:** la raccomandazione di incoraggiare innovazione e sperimentazione trova piena attuazione nell'ingresso a regime della partecipazione di

ITIS al progetto UAH! (PRIN 2022, finanziato con fondi PNRR, con Università di Trieste – DIA, Politecnico di Milano e Politecnico di Bari), che nel 2025 ha portato alla co-progettazione di soluzioni abitative abordabili con ipotesi di studio di fattibilità per lo stabile di via d'Azeglio 5 — immobile che lo scorso anno era ancora in attesa di individuazione del professionista incaricato. Si segnala altresì l'estensione del modello del portierato sociale dal rione Barriera Vecchia al rione di Cologna, con l'apertura di un nuovo sportello in partenariato con Teatro degli Sterpi/Hangar Teatro APS e ATER, e l'avvio del progetto di reminiscenza con la Cappella Underground APS e il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università di Trieste.

- ✓ **Investimento nello sviluppo del personale:** la raccomandazione di investire nella formazione trova compimento nel percorso di analisi e miglioramento del benessere organizzativo realizzato con l'Università degli Studi di Trieste tra marzo e dicembre 2025 — evoluzione operativa del progetto «Grows» che nel 2024 era annunciato quale prospettiva con assegno di ricerca «atteso». Il percorso si è articolato in sei fasi (presentazione della ricerca, somministrazione del questionario T1, prima analisi dei dati, intervento formativo game based, somministrazione del questionario T2, presentazione dei risultati) con un complessivo miglioramento nelle aree di collaborazione e coordinamento tra i dipendenti. A ciò si aggiungono il percorso di 117 ore propedeutico all'introduzione della figura del Responsabile del governo assistenziale, il corso di 16 ore sulla fase esecutiva dei contratti tenuto dall'avv. Gianni Zgagliardich e il corso sull'applicativo gestionale CBA.
- ✓ **Rafforzamento della collaborazione con gli stakeholder:** la raccomandazione trova riscontro nella formalizzazione, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21/2025 del 3 luglio 2025, del Protocollo d'intesa per la realizzazione coordinata e integrata di azioni a sostegno dell'accesso ai centri di aggregazione, con consolidamento dello sportello di portierato sociale di Barriera Vecchia (già sperimentato nel 2024 nell'ambito del progetto europeo Cross-Care 2.0); nell'inaugurazione della nuova sede del programma regionale di screening mammografico presso il comprensorio ITIS di via Pascoli 31; nel partenariato con il Teatro degli Sterpi/Hangar Teatro APS e con ATER per il nuovo sportello del rione di Cologna.

Oltre al puntuale riscontro delle raccomandazioni, meritano di essere segnalate alcune chiusure virtuose di partite pregresse, in piena coerenza con l'approccio di «recupero delle attività non concluse» già apprezzato nel 2024:

- ✓ **Chiusura delle rendicontazioni SVEI:** a seguito della chiusura del collaudo Altieri (2015), conclusa positivamente nel 2024, nel 2025 si è perfezionata la rendicontazione di quattro contributi relativi ai lavori di ristrutturazione e ampliamento dell'edificio storico di via Pascoli realizzati ai sensi della convenzione ITIS–SVEI S.p.A., a fronte di un complesso lavoro di ricostruzione documentale esteso su circa un ventennio e con impegno complessivo superiore a 7,5 milioni di euro tra contributi statali e regionali rendicontati.
- ✓ **Chiusura del contenzioso Dussmann:** a seguito dell'ordinanza della Corte di Cassazione n. 5485/2025, pubblicata il 2 marzo 2025, è stato chiuso il contenzioso con Dussmann Service s.r.l. nel rispetto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 16/2025 del 26 maggio 2025.

- ✓ **Sostituzione delle lampade di emergenza:** l'intervento, avviato nel 2024 e allora in corso, è stato in gran parte completato nel 2025 con l'adozione della tecnologia LED per la maggior parte delle lampade esistenti nella residenza per anziani non autosufficienti.
- ✓ **Piena applicazione della procedura di fine vita con approccio palliativo:** l'introduzione della figura del Direttore Sanitario dal 19 agosto 2024 ha trovato ricaduta strutturata nel 2025, con applicazione della procedura palliativa al 75% degli anziani che hanno concluso il percorso di vita presso la residenza — dato che esprime l'effettivo radicamento del modello clinico-assistenziale.
- ✓ **Consolidamento del lavoro di squadra della dirigenza:** in linea con lo spirito di squadra già evidenziato nel 2024, merita particolare apprezzamento il lavoro collegiale svolto nel corso del 2025 da tutte le posizioni dirigenziali dell'Ente sulla revisione del regolamento di accoglienza e del correlato contratto: un prodotto di pregio tecnico, applicato in via di fatto e in attesa di formale approvazione consiliare, che evidenzia la capacità di integrazione tra i settori socio-assistenziale, tecnico, contabile e di staff.
- ✓ **Tenuta del livello di occupazione:** il dato 2024 (99%) è stato non solo confermato ma migliorato, con valori sempre almeno pari al 99% nell'intero esercizio 2025 e punte del 99,6% nell'ultimo trimestre. Il potenziamento del sistema di monitoraggio delle entrate da canoni di locazione ha inoltre consentito la riduzione del 60% dell'esposizione debitoria per situazioni debitorie su immobili non strumentali.

❖ **Audit del personale dirigenziale e della Direzione Generale**

Nella mattinata di giovedì 9 aprile 2026, presso la sede dell'Azienda, si sono tenute le audizioni del personale apicale, a partire dalle ore 08:38 con la dott.ssa Rosanna Missan e concluse nella tarda mattinata con l'audizione della Direzione Generale.

➤ **Settore sociale / Servizi alla persona – dott.ssa Rosanna Missan**

A seguito del lungo periodo di assenza per malattia che aveva caratterizzato l'esercizio precedente, la dirigente è tornata a presidiare il servizio in piena continuità operativa, consolidando nel 2025 alcuni degli obiettivi personali già avviati nel 2024 (revisione del modulo di domanda di accoglienza, sinergia con la collega avvocato, rafforzamento degli strumenti contrattuali alla luce della giurisprudenza in materia di responsabilità delle strutture socio-assistenziali).

In sede di audizione, la dirigente ha illustrato gli esiti del percorso di revisione del regolamento per l'erogazione dei servizi residenziali per anziani non autosufficienti e del correlato contratto di accoglienza, sviluppato anche alla luce del tentativo di conciliazione intervenuto a fine 2024 con un familiare. Il lavoro non si è limitato alla revisione della modulistica, ma si è esteso alla predisposizione di un decalogo lessicale — con distinzione tra «parole buone» e «parole cattive» — volto a rappresentare correttamente, anche in sede contenziosa, le condizioni cliniche e i profili assistenziali delle persone accolte. La dirigente ha in particolare precisato che ITIS eroga prestazioni prevalentemente di natura assistenziale, distinte e scindibili rispetto alle prestazioni infermieristiche.

La dirigente ha riferito del collegamento dell'istituto della L. 104/1992 a favore dei familiari di ospiti ricoverati (riconoscimento di ore per accompagnamento a visite mediche ambulatoriali e per l'accompagnamento nel percorso di fine vita), della gestione di un caso di dimissioni amministrative con confronto con ASUGI e del complesso rapporto triangolare tra anziano, impegnato e amministratore di sostegno.

Quale esito dello studio condotto nel 2025, è stata portata a compimento una complessiva riscrittura sia del regolamento per l'erogazione dei servizi residenziali per anziani non autosufficienti sia del correlato accordo contrattuale per l'erogazione del servizio. Si tratta di un prodotto di particolare consistenza tecnica, frutto del lavoro collegiale di tutta la dirigenza dell'Ente — con contributi qualificati anche della Direzione Generale e delle dirigenze tecnica, contabile e di staff — e non della sola posizione socio-assistenziale: circostanza, questa, che il sottoscritto ha inteso sottolineare quale indicatore significativo della coesione della squadra dirigenziale e della maturità del modello organizzativo in essere.

Tra le principali innovazioni del regolamento — adottato in via di fatto nel corso del 2026, in attesa della formale approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione — si segnalano: la riscrittura del Capo II sul procedimento di accoglimento (artt. 4-16); la nuova disciplina delle condizioni socio-assistenziali e sanitarie per l'accoglimento a tempo indeterminato (art. 9), con specifica e innovativa attenzione alle fattispecie relative alle persone affette da morbo di Alzheimer (lett. d ed e), in coerenza con l'obiettivo della struttura di mantenere l'autonomia funzionale possibile e di rallentare il deterioramento; la nuova disciplina delle condizioni economiche per l'accoglimento (art. 10), che recepisce in termini articolati le «regole di ingaggio» illustrate in audizione e declina le ipotesi di concorso tra accogliente, amministratore di sostegno-avvocato, contributo pubblico e deposito cauzionale; la revisione dell'idoneità psicofisica (art. 11); la nuova disciplina delle rinunce, sospensioni e riattivazioni (art. 13); la nuova disciplina dell'offerta del posto letto e dello scorrimento della lista d'attesa (art. 15); la riformulazione del regime del decesso in residenza (art. 38), con puntuale disciplina della rivalsa sulla massa ereditaria per i crediti non recuperati.

Parallelamente, è stato integralmente rivisto il contratto di accoglienza, con innovazioni particolarmente rilevanti agli artt. 6 (ausili, nuovo), 7 (prestazioni non incluse nel contratto), 9 (cassetta postale), 10 (prestazioni accessorie al deposito, nuovo), 11 (composizione della parte contraente, relative obbligazioni pecuniarie e garanzie — con le opzioni della polizza fideiussoria, del deposito infruttifero e dell'assunzione in solido secondo lo schema alternativo previsto dal regolamento), 15 (compensazione volontaria, nuovo), 16 (vicende relative all'esecuzione del contratto), 18 (privacy, nuovo), 19 (dichiarazione delle spese deducibili sostenute), 22 (clausola risolutiva espressa).

Sotto il profilo dei contenuti, l'OIV esprime una valutazione particolarmente positiva sull'impianto regolamentare-contrattuale complessivamente predisposto: il testo risulta ben costruito, coerente nell'articolazione e tecnicamente solido, rappresentando — a giudizio del sottoscritto — una strada di grande interesse e pienamente condivisibile per il governo del servizio residenziale. Lo sforzo di tradurre in disposizioni puntuali fattispecie particolarmente complesse — l'accoglimento di persone affette da demenza, la disciplina delle garanzie economiche in presenza di amministratori di sostegno di professione legale, le modalità di

recupero dei crediti a seguito del decesso in residenza — appare calibrato con equilibrio tra la tutela dell'Ente e la protezione delle posizioni dell'utenza e delle famiglie, e si colloca nel solco delle buone pratiche oggi riconoscibili nel settore delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona.

Un secondo obiettivo, di natura spiccatamente organizzativa, è consistito nel coinvolgimento di diciannove collaboratori del servizio nella redazione delle rispettive job description, quale presupposto per il consolidamento della mappatura dei processi e per il governo del servizio. Il contributo reso dalla dirigenza socio-assistenziale agli indirizzi strategici 1 e 5 — e, in particolare, all'obiettivo strategico n. 3 — risulta di particolare consistenza tanto sul piano tecnico-giuridico quanto sul piano organizzativo. Si apprezza la capacità di tradurre in strumenti amministrativi le criticità emerse dalla prassi quotidiana, unitamente alla coerenza tra indirizzo strategico e livello operativo.

➤ **Servizio Tecnico – arch. Laura Visintin**

La dirigente ha rappresentato come linea di fondo del proprio operato la diffusione tra i collaboratori di una cultura del lavoro orientata al presidio dei processi e al trasferimento delle competenze, anche a fini di formazione interna, valorizzando la propria anzianità professionale quale asset per la crescita del gruppo di lavoro. Ha illustrato la complessità degli interventi di ristrutturazione degli appartamenti alla cessazione dei contratti di locazione — aggravata dalla diversa cadenza di turnover degli ospiti rispetto alla quantità di interventi tecnico-impiantistici che si rendono necessari alla liberazione dell'unità — e ha confermato la prosecuzione dell'attività di messa a reddito degli immobili sfitti già avviata nel 2024.

Con specifico riferimento all'edificio San Giusto, la dirigente ha dato conto con evidente partecipazione degli interventi realizzati con risorse contenute ma con significativa produttività (manifestazioni in auditorium, realizzazione al piano terra di uno «spazio caffè» e di un salotto relax). Ha inoltre riferito dello studio — affidato al collaboratore informatico — per la trasmissione audio-video degli eventi dall'auditorium verso spazi diversi, a beneficio degli anziani non trasferibili: lo studio è stato completato, mentre la realizzazione resta da perfezionare nel 2026.

La dirigente ha confermato il lavoro massivo svolto sul sistema informativo RESIS, con l'imputazione delle bollette ai fini della corretta ripartizione delle spese, quale strumento stabile di controllo di gestione tecnico-economico. Ha altresì illustrato l'avvio della Conferenza dei Servizi decisoria ex art. 14, c. 2, L. 241/1990 per l'adeguamento antincendio della Pia Casa (opera di valore complessivo pari a circa 5 milioni di euro, di cui 1 milione da concorso regionale), con approvazione del progetto esecutivo e l'intenzione di perfezionare prossimamente l'iter.

Risultano inoltre conclusi: il restauro delle facciate e la riqualificazione delle coperture degli edifici di via Foscolo n. 15 e via Manzoni n. 2, per un importo da quadro economico pari a € 640.478,64 (lavori particolarmente delicati per la presenza di decori pittorici, lesene, marcapiani e aggetti verificabili solo a seguito del montaggio delle impalcature); la messa sul

mercato delle locazioni dell'immobile di via Beccaria sub. 30 e delle unità di via Feltre 4, sub. 5 e sub. 8, a conclusione degli importanti lavori di ristrutturazione di fine 2025.

Il presidio degli indirizzi strategici 3 e 4 — con il concorso significativo agli indirizzi 1 e 6 — risulta complessivamente robusto. Si apprezzano la capacità programmatica, la tenuta del dialogo interistituzionale in sede di Conferenza dei Servizi e l'attenzione alla valorizzazione tecnico-manutentiva del patrimonio edilizio storico.

➤ **Settore Ragioneria – dott.ssa Giulia Ventin**

La dirigente, al terzo anno di attività, ha rappresentato una fase di consolidamento dei processi amministrativo-contabili già avviati nei due esercizi precedenti. Ha illustrato in primo luogo il lavoro di revisione del regolamento dell'economato e la sistematizzazione, nella procedura informatizzata, delle diverse casistiche relative alle certificazioni fiscali — tema già in evoluzione lo scorso anno, oggi giunto a maggiore strutturazione operativa.

Particolare rilievo assume il potenziamento del sistema per il monitoraggio delle entrate derivanti dai canoni di locazione degli immobili non strumentali: l'intervento, illustrato anche nella relazione della Direzione Generale, ha consentito una riduzione dell'esposizione economica per situazioni debitorie pari al 60%. Su questo profilo si invita, per il ciclo 2026, a rappresentare l'indicatore con il dato assoluto di partenza e con il dato assoluto finale, così da rendere più trasparente la misurazione del risultato rispetto alla sola percentuale.

La dirigente ha confermato il concorso del proprio servizio al grande impegno dell'operazione di adeguamento antincendio sotto il profilo economico-finanziario — con piena coerenza rispetto all'assetto di governance richiamato dalla dirigenza tecnica — e il presidio delle attività di rendicontazione dei quattro contributi erogati in esecuzione della convenzione ITIS-SVEI S.p.A. a partire dal 1995, con un impegno complessivo di ricostruzione documentale ventennale. Si apprezza, inoltre, la proceduralizzazione delle modalità di acquisizione di perizie di stima asseverate per le nuove acquisizioni al patrimonio artistico, a seguito dell'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale (già richiamato come «a regime» nella relazione 2024) e la predisposizione della disciplina dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di atto di notorietà nelle procedure di affidamento diretto inferiori a € 40.000, in coerenza con l'art. 52 del D.Lgs. 36/2023.

Il contributo agli indirizzi strategici 2, 6 e 8 risulta puntuale. Il raccordo con la Direzione Generale e con le altre dirigenze appare consolidato e proficuo.

➤ **Segreteria e Direzione Generale – dott.ssa Eleonora Brischia**

La dirigente ha confermato nel 2025 il ruolo di presidio trasversale già apprezzato nel 2024, con attenzione alla governance della qualità, al raccordo con i rappresentanti dei degenti in Consiglio e con i responsabili di nucleo, nonché con i diversi settori dell'Ente.

In sede di audizione la dirigente ha ripercorso con il sottoscritto i principali obiettivi dell'Ente per l'esercizio 2025, dando conto del contributo reso dalla Segreteria e dal supporto alla Direzione Generale all'attuazione di ciascuno di essi. Le attività si sono sviluppate nel corso dell'anno lungo tre direttrici principali: (i) il supporto tecnico-giuridico alla formulazione e alla revisione degli strumenti regolamentari e contrattuali dell'Ente; (ii) il presidio della circolazione degli atti tra Direzione Generale, Consiglio di Amministrazione e articolazioni di staff, con particolare riguardo alla preparazione delle deliberazioni; (iii) il raccordo con i principali organismi di partecipazione — circoli della qualità, rappresentanti dei degenti in Consiglio, responsabili di nucleo — già valorizzati nel ciclo 2024.

Di particolare interesse è l'approccio metodologico adottato dalla dirigente nella formulazione delle modifiche regolamentari e nella redazione dei correlati atti deliberativi. Si tratta di un approccio che muove dall'analisi delle criticità emerse nella prassi e dall'esame del quadro giuridico di riferimento; prosegue con la condivisione tecnica dei testi tra le posizioni dirigenziali interessate e con l'integrazione dei contributi provenienti dai settori competenti; si conclude con la predisposizione coordinata dei testi e dei connessi atti deliberativi, nel rispetto dei tempi procedurali. Il contributo della Segreteria è stato significativo tanto nel processo di revisione del regolamento e del contratto di accoglienza (obiettivo strategico n. 3) — rispetto al quale è stato garantito il raccordo tra le diverse istanze provenienti da tutte le posizioni dirigenziali — quanto nella predisposizione delle principali deliberazioni che hanno caratterizzato l'esercizio, tra cui, a titolo esemplificativo, la deliberazione n. 21/2025 del 3 luglio 2025 sul Protocollo operativo per il portierato sociale, la deliberazione n. 16/2025 del 26 maggio 2025 in materia di chiusura del contenzioso Dussmann e gli atti propedeutici all'indizione della Conferenza dei Servizi decisoria per l'adeguamento antincendio.

In ordine al secondo profilo, la dirigente ha dato conto del perfezionato presidio del flusso documentale tra gli organi dell'Ente e ha confermato la piena operatività del Comitato di Valutazione Sinistri (CVS), entrato a regime nel corso del 2025 in attuazione del regolamento di funzionamento dalla stessa perfezionato nell'esercizio precedente, in adempimento degli obblighi previsti dalla legge Gelli. Ha inoltre riferito del consolidamento del regolamento sugli incentivi per funzioni tecniche calibrato sul D.Lgs. 36/2023, già apprezzato nel ciclo 2024, e del supporto reso alla parte pubblica nel percorso che ha condotto, nei primi mesi del 2026, alla sottoscrizione con le OO.SS. del contratto decentrato integrativo per il personale non dirigenziale, in attuazione del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 (obiettivo strategico n. 6 — seconda formulazione).

Particolare attenzione è stata dedicata, in sede di audizione, all'adeguamento del Codice di Comportamento dei dipendenti dell'A.S.P. ITIS alle previsioni introdotte dal comma 1 del D.P.R. n. 81/2023, che ha modificato ed integrato il D.P.R. n. 62/2013: il presidio tecnico di tale aggiornamento — connesso al sistema di prevenzione della corruzione e alla trasparenza — ha richiesto un'attenta istruttoria da parte del Settore ed è stato portato a compimento nel rispetto dei tempi richiesti dalla normativa sopravvenuta.

Con riguardo al terzo profilo, la dirigente ha illustrato il consolidato raccordo con gli strumenti di ascolto degli stakeholder interni (circoli della qualità, rappresentanti dei degenti in Consiglio, responsabili di nucleo) e il contributo reso al coordinamento dell'offerta formativa dell'Ente,

con particolare riferimento al percorso di miglioramento del benessere organizzativo realizzato con l'Università di Trieste tra marzo e dicembre 2025 e ai corsi di formazione in materia di appalti (avv. Gianni Zgagliardich) e di applicativo gestionale CBA.

Il contributo reso dalla Segreteria e dal supporto alla Direzione Generale agli indirizzi strategici 5, 6, 7, 8 e 10 risulta di particolare pregio. L'approccio metodologico alla formulazione dei testi regolamentari — fondato su solidità tecnica, raccordo trasversale e tempestività procedimentale — costituisce un asset organizzativo significativo per l'Ente. Si apprezza, inoltre, la disponibilità della dirigente ad assumersi il ruolo di snodo tra le diverse istanze interne, contribuendo in modo determinante alla coesione della squadra dirigenziale già evidenziata in più punti della presente relazione.

➤ **Direzione Generale – dott.ssa Maria Teresa Agosti**

La dott.ssa Maria Teresa Agosti, in qualità di Direttore Generale, ha guidato nel 2025 l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS con continuità e rigore, dando pieno dispiegamento all'approccio sistematico già apprezzato nella relazione conclusiva 2024. La relazione conclusiva trasmessa con prot. n. 2545/2026 restituisce un quadro d'indirizzo stabile, articolato su undici linee strategiche con livello di attuazione complessivamente elevato.

Le attività e gli obiettivi principali della struttura, con il contributo diretto del Direttore Generale, possono essere così sintetizzati:

- ✓ **Cura e potenziamento della qualità nei servizi:** dopo l'introduzione del Direttore Sanitario (19 agosto 2024), la procedura di gestione del fine vita con approccio palliativo è stata pienamente applicata nel 2025, raggiungendo il 75% degli anziani terminali; è stata avviata la sperimentazione di un percorso di manutenzione programmata del gonfiaggio delle ruote delle carrozzine per la residenza di terzo livello; è stato avviato, in forma sperimentale, un sistema unico di raccolta di tutte le segnalazioni e dei reclami relativi alla residenza per anziani non autosufficienti, comprensivo dei tempi di riscontro al segnalante.
- ✓ **Interventi strutturali e gestione del patrimonio:** sono stati presidiati la Conferenza dei Servizi decisoria per l'adeguamento antincendio della Pia Casa e l'avvio della gara per la manutenzione straordinaria dell'impianto di rivelazione incendi; sono stati portati a termine il restauro delle facciate e delle coperture degli edifici di via Foscolo n. 15 e via Manzoni n. 2 (€ 640.478,64 da quadro economico); è stata rimessa in locazione, dopo importanti lavori di ristrutturazione, un'ulteriore porzione rilevante di patrimonio non strumentale (via Beccaria, via Feltre); è stato avviato lo studio di fattibilità per via d'Azeglio 5 nell'ambito del progetto UAH!, dando piena attuazione a quanto nel 2024 era in attesa di individuazione del professionista.
- ✓ **Sostenibilità ed equilibrio economico:** il livello di occupazione della residenza per anziani non autosufficienti è stato mantenuto almeno pari al 99% per l'intero esercizio, con punte del 99,6% nell'ultimo trimestre; il potenziamento del sistema di monitoraggio delle entrate da canoni di locazione ha consentito una riduzione dell'esposizione debitoria del 60%; è stato avviato l'aggiornamento del regolamento degli acquisti di modico valore per l'allineamento al D.Lgs. 36/2023 e al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale.

- ✓ **Promozione della collaborazione e dell'innovazione:** sono state formalizzate, con deliberazione del C.d.A. n. 21/2025, le azioni coordinate e integrate a sostegno dell'accesso ai centri di aggregazione, con il Protocollo operativo per il portierato sociale di Barriera Vecchia; è stato aperto un nuovo sportello di portierato sociale nel rione di Cologna in partenariato con Teatro degli Sterpi/Hangar Teatro APS e ATER; è stato inaugurato presso il comprensorio ITIS di via Pascoli 31 il nuovo presidio del programma regionale di screening mammografico; è stato portato a regime il progetto UAH! (PRIN 2022, fondi PNRR) con la co-progettazione su via d'Azeglio; è stato avviato il progetto di reminiscenza con la Cappella Underground APS e il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università di Trieste.
- ✓ **Recupero di attività pregresse e obiettivi regolamentari:** sono state perfezionate le rendicontazioni dei quattro contributi erogati in esecuzione della convenzione ITIS-SVEI S.p.A. a partire dal 1995; è stato chiuso il contenzioso con Dussmann Service s.r.l. a seguito dell'ordinanza della Corte di Cassazione n. 5485/2025; è stato adeguato il Codice di Comportamento dei dipendenti al comma 1 del D.P.R. n. 81/2023; è stato sottoscritto, nei primi mesi del 2026, il contratto decentrato integrativo per il personale non dirigenziale in coerenza con il CCNL Funzioni Locali 2019-2021.
- ✓ **Formazione e benessere organizzativo:** il progetto di miglioramento del benessere organizzativo con l'Università di Trieste — nel 2024 noto come «Grows» e allora «atteso» con assegno di ricerca — è stato pienamente realizzato tra marzo e dicembre 2025 nelle sue sei fasi operative (presentazione della ricerca, questionario T1, prima analisi dei dati, intervento formativo game based, questionario T2, risultati finali), con complessivo miglioramento nelle aree di collaborazione e coordinamento. A ciò si aggiungono il percorso di 117 ore per il Responsabile del governo assistenziale, il corso di 16 ore sulla fase esecutiva dei contratti tenuto dall'avv. Gianni Zgagliardich e il corso sull'applicativo gestionale CBA per il ribaltamento dei costi.
- ✓ **Coordinamento del processo di revisione della disciplina dell'accoglienza:** particolarmente significativo è il coordinamento esercitato dalla Direzione Generale sul processo di revisione del regolamento e del contratto di accoglienza (obiettivo strategico n. 3); il testo, frutto del lavoro congiunto di tutte le posizioni dirigenziali dell'Ente — e non limitato alla sola competenza socio-assistenziale — integra soluzioni innovative sul piano delle condizioni socio-assistenziali, economiche e contrattuali (con particolare riferimento agli artt. 9, 10, 11, 13, 15 e 38 del regolamento e agli artt. 6, 7, 10, 11, 15, 16, 18, 19 e 22 del contratto). Il testo, applicato in via di fatto sulla base anche di determina dirigenziale del 2026 per le nuove «regole di ingaggio», attende la formalizzazione definitiva mediante approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Visione e leadership. La dott.ssa Agosti si è distinta per la capacità di coniugare innovazione, efficienza e attenzione alle esigenze degli utenti e dei dipendenti, confermando e consolidando il profilo apprezzato nel ciclo 2024. La gestione 2025 ha dato compiuta attuazione alle raccomandazioni formulate dall'OIV l'anno precedente e ha posto basi solide per il successivo ciclo 2026, valorizzando la qualità dei servizi e promuovendo un dialogo costruttivo con tutte le parti coinvolte. La capacità di coesione della dirigenza — percepita anche in sede di audizione — costituisce un punto di forza strutturale del modello organizzativo attualmente in essere.

❖ Conclusioni

Punti di forza:

- ✓ **Pianificazione strategica solida:** i vertici aziendali hanno definito, anche per il 2025, obiettivi strategici chiari e concreti, allineati con la mission dell'Azienda e supportati da indicatori di performance ben definiti, con significativa articolazione pluriennale.
- ✓ **Esecuzione efficiente:** sono proseguiti i progressi nel raggiungimento degli obiettivi strategici, grazie a una pianificazione accurata, un'allocazione efficiente delle risorse e un monitoraggio costante dei progressi; risulta particolarmente apprezzabile la capacità di dare seguito, nel corso del 2025, a obiettivi e raccomandazioni formulati nel ciclo 2024.
- ✓ **Continuità e chiusura di partite pregresse:** il 2025 ha visto la chiusura di importanti partite risalenti (rendicontazioni SVEI su un arco ventennale, contenzioso Dussmann, sostituzione delle lampade di emergenza, piena applicazione della procedura di fine vita), confermando e ampliando il percorso di allineamento alle best practice già impostato nel 2024 con la chiusura del collaudo Altieri.
- ✓ **Pregio tecnico del nuovo regolamento di accoglienza:** la revisione del regolamento per l'erogazione dei servizi residenziali e del correlato contratto di accoglienza, frutto del lavoro collegiale di tutta la dirigenza sotto il coordinamento della Direzione Generale, costituisce uno dei principali prodotti dell'esercizio 2025. Il testo appare ben costruito, coerente nell'articolazione e tecnicamente solido, rappresentando una strada di grande interesse e pienamente condivisibile per il governo del servizio.
- ✓ **Gestione efficace del personale:** la Direzione Generale si conferma impegnata significativamente nello sviluppo e nella motivazione del personale, con il compimento del percorso di benessere organizzativo realizzato con l'Università di Trieste e con un'offerta formativa articolata su profili tecnico-amministrativi, clinico-assistenziali e organizzativi.
- ✓ **Comunicazione efficace:** la struttura ha comunicato in modo chiaro e trasparente con il Consiglio di Amministrazione, il personale, i degenti e gli altri stakeholder esterni, con documenti di gestione pubblicati all'albo formalmente corretti e facilmente consultabili; si segnala, quale ulteriore sviluppo, la prospettata trasformazione dell'incontro annuale di presentazione degli obiettivi in momento di comunicazione e condivisione con il personale e con gli stakeholder pubblici e privati.

Raccomandazioni:

- ✓ **Consolidare il sistema degli indicatori:** rafforzare, anche alla luce del miglioramento già registrato, la rappresentazione quantitativa degli indicatori di risultato con baseline e target espliciti, soprattutto per gli obiettivi a carattere gestionale-economico (Indirizzo strategico 2) e per le attività di natura qualitativa (reclami, benessere organizzativo, qualità percepita — Indirizzi 10 e 11).
- ✓ **Uniformare la numerazione degli obiettivi strategici:** rivedere, per il ciclo 2026, la numerazione degli obiettivi strategici, in modo da eliminare il duplice impiego dell'etichetta n. 6 e l'assenza di un obiettivo n. 4 nella relazione dell'esercizio 2025.

- ✓ **Accompagnare la nuova disciplina dell'accoglienza:** dare seguito alla nuova disciplina del regolamento e del contratto di accoglienza con un piano formativo interno dedicato al personale di front-office e al nucleo socio-assistenziale, unitamente a un piano di comunicazione esterna verso utenti e famiglie.
- ✓ **Formalizzare l'approvazione del nuovo regolamento e del nuovo contratto di accoglienza:** sottoporre al Consiglio di Amministrazione, per la formale approvazione, il testo del regolamento e del contratto di accoglienza attualmente applicato in via di fatto. La formalizzazione risulta imprescindibile sia sotto il profilo della certezza del diritto e dell'opponibilità della disciplina nei confronti dell'utenza, sia quale logica conclusione di un lavoro di grande pregio tecnico, frutto del concorso di tutta la dirigenza; consentirà inoltre di liberare pienamente gli effetti attesi dall'obiettivo strategico n. 3 e di dare corso ordinato alle connesse azioni formative e comunicative.
- ✓ **Condurre a sistema il modello qualità:** al termine della fase sperimentale, adottare formalmente il sistema unico di raccolta delle segnalazioni e dei reclami con determinazione dedicata, prevedere reportistica periodica al Consiglio di Amministrazione e all'OIV e integrare il modello nel sistema dei controlli interni e nel PIAO.
- ✓ **Programmazione pluriennale degli interventi strategici:** esplicitare, per gli interventi di rilievo pluriennale (adeguamento antincendio della Pia Casa, rigenerazione del patrimonio non strumentale, progetto UAH!), un cronoprogramma con milestone misurabili in sede di relazione annuale.
- ✓ **Dare attuazione al momento annuale di condivisione con gli stakeholder:** dare seguito, nel 2026, alla prevista trasformazione dell'incontro annuale di presentazione degli obiettivi in momento di comunicazione e condivisione, con adeguata strutturazione e documentazione.
- ✓ **Continuare a rafforzare la collaborazione con gli stakeholder:** proseguire nel consolidamento della rete dei servizi integrati — sportelli di portierato sociale, partenariati universitari, rapporti con ASUGI e con il Comune di Trieste — già significativamente rafforzata nel 2025.

In generale, la Direzione Generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste ha confermato e consolidato, nel 2025, una leadership sana e attiva che sta orientando l'Azienda verso un futuro di risultati concreti costanti. Si registra un continuo complessivo miglioramento organizzativo dell'Azienda rispetto all'esercizio precedente, con piena attuazione delle raccomandazioni allora formulate.

Le conclusioni sopracitate si basano sulle seguenti evidenze:

- ✓ il ciclo di performance del personale dirigenziale e del Direttore Generale dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona ITIS di Trieste per l'anno 2025 è valutato positivamente dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- ✓ le audizioni con il personale apicale dell'Azienda hanno rivelato un diffuso apprezzamento per la leadership della Direzione Generale e un consolidato spirito di squadra tra le dirigenze;
- ✓ la Direzione Generale ha raggiunto risultati significativi nel raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali con impegno significativo nello sviluppo e nella motivazione del personale;

dott. GIANCARLO ALVIANI
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

- ✓ la Direzione Generale ha comunicato in modo chiaro e trasparente con il Consiglio di Amministrazione, il personale e gli altri stakeholder, tanto nei confronti interni quanto con la rete istituzionale esterna;
- ✓ risulta di particolare rilievo il grado di attuazione nel 2025 delle raccomandazioni formulate dall'OIV nella relazione conclusiva del ciclo 2024.

Si ritiene che le conclusioni e le raccomandazioni sopracitate siano utili per la Direzione Generale nel suo impegno continuo a migliorare le prestazioni dell'Azienda e a raggiungere gli obiettivi di eccellenza.

Trieste, 10 aprile 2026

L'OIV
dott. Giancarlo Alviani

